

Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Centro de filosofia e Ciências Humanas  
Escola de Comunicação  
Jornalismo

**Gestão e Inovação nas Políticas Culturais para Museus: *o sistema francês de museus nacionais***

Luiza Duarte Cardoso

Rio de Janeiro  
2008

**Gestão e Inovação nas Políticas Culturais para Museus: *o sistema francês de museus nacionais***

Luiza Duarte Cardoso

Orientadora: Profa Ilana Strozenberg

Monografia de graduação apresentada  
ao Curso de Jornalismo da Universidade  
Federal do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro  
2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO  
**TERMO DE APROVAÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, avalia a Monografia **Gestão e Inovação nas Políticas Culturais para Museus: o sistema francês de museus nacionais**, elaborada por Luiza Duarte Cardoso.

Monografia examinada:

Rio de Janeiro, no dia ...../...../.....

Comissão Examinadora:

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Ilana Strozenberg

Doutora em Comunicação pela Escola de Comunicação – UFRJ

Departamento de Comunicação – UFRJ

Prof.<sup>a</sup> Dra. Heloisa Helena Oliveira Buarque de Hollanda

Pós-Doutora em Comunicação pela Columbia University - CUNYC, Estados Unidos

Prof.<sup>a</sup> Dra. Ivana Bentes

Doutora em Comunicação pela Escola de Comunicação – UFRJ

Departamento de Comunicação – UFRJ

CARDOSO, Luiza Duarte **Gestão e Inovação em Políticas de Comunicação para museus: o sistema francês de museus nacionais**. Orientadora: Ilana Strozenberg. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO. Monografia em Jornalismo.

## **Resumo**

O trabalho apresenta o modelo francês de gestão dos museus nacionais, a fim de compreender as transformações na política comunicacional nesse tipo de instituição. As mudanças no contexto sócio-econômico e cultural, no decorrer dos últimos 25 anos, levaram a repensar o papel dessas instituições culturais sem fim lucrativo na sociedade contemporânea. O estudo pretende identificar como as medidas comunicacionais como a adoção em massa de estratégias de marketing, a formação de redes e reorganização da utilização de seus espaços vai reordenar a função do museu como ferramenta do desenvolvimento econômico e social. Uma breve análise comparativa entre sistema francês de gestão pública e o panorama atual dos museus brasileiros, pretende ressaltar as medidas que vêm sendo adotadas no Brasil, tendo como referência as estratégias de comunicação e gestão dos “Musées de France”.

## Sumário

<b>1- Introdução</b>	01
<b>2- História e Contexto</b>	
2.1 – Contexto histórico do Museu na França	06
2.2– Rumo a uma redefinição do museu	07
2.3- Museu, patrimônio e identidade nacional	08
<b>3 - O Museu como um bem-público</b>	
3.1 - Institucionalização do museu: função pública	10
3.2 - A DRAC	11
3.3 - A Reunião dos Museus Nacionais franceses	12
3.4 - Políticas Culturais	13
3.5 - Museus em números: a freqüentação	15
<b>4 - Museu e consumo cultural</b>	
4.1 - Por que o museu é uma instituição proliferante?	16
4.2 - Novo museu, novo público?	17
4.3 - A imagem do Museu	19
4.4 - O museu mídia	20
4.5 - Museu e o enfoque do marketing	21
4.6 - Gestão organização interna	22
<b>5 - A pós-modernidade do museu</b>	
5.1- Museus, ferramentas do desenvolvimento econômico e social	24
5.2- Museus e turismo	25
5.3- Museu e internet: do catálogo de coleções on-line ao museu virtual	27
5.4 - Base Joconde	28
5.5 - Novas tecnologias e grande publico	29
5.6 - A nova era dos museus	30
<b>6- Contribuições deste estudo para uma avaliação do panorama dos museus no Brasil</b>	32
<b>7-Conclusão</b>	39
<b>8-Referências</b>	41

## 1-INTRODUÇÃO

O presente estudo, um breve relato sobre as estratégias de comunicação implantadas nos museus públicos franceses, pretende compreender as modificações na política comunicacional desse tipo de instituição, além de estabelecer o contexto cultural, social e econômico que interfere nas relações entre a comunicação, a ação cultural e o público que frequenta estes museus.

Partimos da análise das recentes transformações ocorridas nos padrões de gestão e prioritariamente nas formas de comunicação do museu, busca-se conhecer as adaptações adotadas no contexto de reorganização do papel dessas instituições na sociedade, sobretudo depois dos anos 1980.

A criação de novos espaços, novas estruturas de gestão e de « produtos culturais » é um reflexo de uma reorganização do consumo cultural e das demandas atuais do público e igualmente uma nova proposta de utilização do espaço dito cultural.

O surgimento de departamentos especializados em atender e atrair novos visitantes, as ações culturais associando diferentes formas de expressão artística, a oferta de atividades pedagógicas e a presença de lojas e mesmo de restaurantes provocaram uma verdadeira mudança dentro dos museus, não somente em relação a sua frequência, mas também, na própria função do museu e sua missão como instituição pública.

A exemplo disso, concluímos com uma descrição do cenário cultural brasileiro, onde centros culturais e projetos culturais financiados, em grande parte, pela lei de incentivo fiscal, favorecem a promoção de empreendimentos culturais que açambarcam uma considerável parcela de público e que vêm influenciando os museus, instituições tradicionais, nos últimos anos, a reformularem suas programações e espaços, num empenho de renovar sua imagem e atrair um maior número de visitantes. Usando como estratégia, exposições de grande porte voltadas para um público de massa e a diversificação da programação, além da criação de áreas de convivência, revelando desta forma, um novo panorama da produção e difusão cultural dos museus no Brasil, bem como seus mecanismos de sobrevivência mercadológica enquanto empreendimento cultural e seu papel na definição e na formulação do conceito de cultura e identidade nacional.

No entanto, o trabalho não pretende discutir a formação dos acervos dos museus, assim como ele não apresenta, como propósito, definir o que é arte ou cultura, ou ainda o conceito de cultura nacional, limitando-se, desta forma, a trabalhar com o conceito de cultura definido pelos ministérios da cultura na França e no Brasil, uma vez que esses financiam e administram a política de aquisição dos museus públicos em ambos os países.

As questões a serem debatidas estão relacionadas ao uso dos museus como espaços públicos voltados para a difusão cultural, assim como, as formas de gestão e as políticas públicas adotadas, as quais definem o aproveitamento de sua estrutura física, do corpo de funcionários e do conjunto dos recursos públicos investidos nessas instituições, a fim de exercer plenamente sua missão como organismos culturais públicos transmissores e promovedores da cultura.

A pesquisa pretende analisar de que forma são aplicados o conceito de arte-educação, a comunicação pedagógica, os programas educativos e as visitas guiadas nas instituições francesas, para fazer o levantamento de como elas corroboram para a difusão cultural e quais as iniciativas que se mostraram mais adequadas a esse fim.

Com base na literatura sobre o assunto, introduzimos como alguns autores definem cultura e patrimônio cultural, e como compreendem o papel formador de ambos nas construções sociais e de que forma o ensino de arte ou o contato com as manifestações culturais fortalecem e proporcionam a inclusão social e promovem a melhoria na educação. Ainda com base na literatura, analisamos de que maneira a presença de centros culturais e museus pode gerar a revitalização urbana, o desenvolvimento da economia e o empreendedorismo e de que modo o estudo do sistema de museus nacionais franceses contribuiria para pensar o modelo de museus brasileiros e as políticas públicas neste sentido.

Iniciativas ligadas ao marketing cultural e a estrutura de produção cultural cada vez mais dependente do capital privado nortearam e abriram caminho para o surgimento desses espaços culturais múltiplos, que abrigam simultaneamente, teatro, exposições, cinema e música. A consolidação desses espaços como lugares de “consumo” culturais modificaram ou é fruto da modificação da relação do expectador com os bens culturais.

Uma pesquisa nesses espaços voltados à difusão de bens e serviços culturais, visa compreender os processos que levam a uma reformulação da difusão cultural dentro e fora destas instituições e que modificações são essas.

O estudo pretende esclarecer como a comunicação institucional, e os espaços ocupados na mídia vêm aquecer e nortear a difusão e o consumo cultural e até que ponto o acesso à cultura promove a inclusão social e tem caráter educativo e a partir de que momento, ele se torna um investimento de rápido retorno e visibilidade para a iniciativa privada.

A análise das políticas culturais francesas visa estabelecer de que forma elas reordenaram as políticas administrativas nessas instituições. A observação da relação dos museus com a obra, a biografia do artista, as outras instituições artísticas e a reconstituição de movimentos, formula os discursos que essas instituições produzem e modulam hábitos culturais e a relação do público com a arte.

As formas de gestão e as políticas de acesso, definidas nesse contexto estabelecem a função desses espaços na difusão cultural e na preservação do patrimônio, assim como na construção de identidade e estima na sociedade.

Museus e espaços culturais funcionam como fomentadores de um nicho crescente da economia, o de bens e serviços culturais. Tais iniciativas mobilizam vastos recursos e impulsionam a economia. Experiências recentes com eventos e exposições de grande porte nesses espaços massificaram o público e atraíram o interesse de grandes empresas como forma de divulgação e posicionamento de suas marcas. O contato com a experiência artística aquece o turismo e a indústria do entretenimento.

A produção, a circulação, a difusão e o consumo de bens e serviços culturais geram empregos e mobiliza grandes recursos. Exposições e mostras internacionais fazem circular pelo mundo acervos antes presos a um museu. As mega exposições se utilizam recursos de alta tecnologia, como iluminação, cenários e projeções para atrair o grande público, numa experiência do chamado consumo cultural. Esse mercado em expansão gera novas linhas de estudo, atrai novo profissional e agrega novos valores à sociedade.

Estratégias de gestão pública e comunicação, empregadas na França, são relevantes uma vez que o país, de forte tradição museal, é uma referência de excelência no setor. Guardadas as devidas proporções, os museus franceses já passaram a mais tempo pelo processo de reformulação e modernização que os museus e centros culturais brasileiros conhecerem, a partir da década de 1990.



## Metodologia

Através da análise das políticas culturais e das estratégias de comunicação dos museus nacionais públicos franceses e brasileiros, compreender o papel destas instituições na difusão cultural. A visão sobre novos museus de Caillet e Coppey no livro *Stratégies pour l'action culturelle* (2003), assim como, as novas perspectivas adotadas pelos museus nos últimos anos, são elementos para lançar as bases dos novos rumos da instituição.

Graças a um convênio bilateral de mobilidade acadêmica entre a Universidade Federal do Rio de Janeiro e a Université de Paris VIII, Vincennes – Saint Denis, durante o ano acadêmico de 2007-2008, esse estudo foi desenvolvido na França, sob a orientação de Anolga Rodionoff como trabalho de conclusão do Master 1 em Comunicação e Cultura, especialidade Políticas e indústrias da cultura, da informação, da comunicação e das artes. Paralelamente, esse estudo foi orientado no Brasil, por Ilana Strozenberg, como trabalho de conclusão da graduação em Comunicação Social – Habilitação em Jornalismo da Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ.

Por meio de um trabalho de pesquisa, de documentos dos ministérios da cultura e da comunicação dos dois países, dados e estatísticas foi feito um levantamento primário do funcionamento dos museus não só para compreender as iniciativas administrativas e comunicacionais adotadas por elas, mas para propor e apresentar futuramente estratégias e possibilidades bem sucedidas de difusão cultural nesses espaços.

O trabalho de pesquisa foi realizado em solo francês, logo a predominância de títulos franceses na bibliografia adotada, fato corroborado pela carência de títulos brasileiros sobre o tema. A utilização de diversos títulos publicados ainda em 2007, como referências bibliográficas, revelam a grande atualidade do tema e sua relevância no contexto cultural contemporâneo.

Uma breve análise comparativa entre o sistema francês de gestão pública e o panorama atual dos museus brasileiros, pretende ressaltar as medidas que vêm sendo adotadas no Brasil, tendo como referência às estratégias de comunicação e gestão dos “Musées de France”.

A análise destes dois modelos pretende buscar novas experiências e propostas de adequação desses espaços aos novos modelos de produção e consumo de bens e

serviços culturais. À medida que a apresentação de estratégias comunicacionais adotadas na França precisará ser adequada as particularidades e as condições financeiras de cada instituição brasileira, as estratégias de difusão cultural não devem ser vistas como receitas instantâneas e aplicáveis, mas como material de estudo.

## **Resumo dos capítulos**

A primeira parte visa estabelecer as bases do museu como instituição pública. O primeiro capítulo apresenta um breve histórico da formação dos museus públicos franceses. Já no segundo capítulo, busca-se definir o museu como instituição, observando as modificações de suas atribuições nos últimos anos. No capítulo três discute-se a relação entre museu, patrimônio e identidade nacional. A partir do quarto capítulo é mostrado o papel da criação do ministério e a institucionalização do museu. Em seguida, a criação da DRAC, aponta a descentralização do sistema público de gestão no capítulo quinto. A Reunião dos Museus Nacionais é o assunto do sexto capítulo, enquanto o sétimo capítulo apresenta as políticas culturais que definiram os rumos da instituição.

A próxima parte do trabalho pretende assinalar as mudanças ocorridas no papel do museu e na sua gestão ao longo dos últimos vinte cinco anos. O oitavo capítulo apresenta os dados da freqüentação dos museus na França. O capítulo seguinte visa compreender o porquê da recente proliferação dos museus, através de ampliações e construção de novos espaços, enquanto o décimo capítulo debate o público desses espaços e suas demandas. Como o museu é visto pela sociedade francesa e a função do museu como mídia são os temas dos dois capítulos seguintes. O emprego de estratégias de marketing no museu público vai ser analisado no capítulo treze, uma vez que seu sistema de gestão é o assunto do décimo quarto capítulo.

A terceira fase do estudo começa com um capítulo sobre o museu como ferramenta do desenvolvimento econômico e social. Depois, o museu como grande fomentador do turismo. Logo, o próximo capítulo aponta para a criação de museus virtuais e a digitalização dos acervos, a exemplo da *Base Joconde*. As novas tecnologias e as exposições de grande público são o objeto do capítulo dezoito. O último capítulo

desta parte visa apresentar as novas perspectivas para os museus que se apresentam como projetos para os próximos anos.

Em seguida, são apresentadas contribuições do estudo para traçar um panorama dos museus no Brasil, enquanto que a conclusão do trabalho lança as bases para a continuação da pesquisa de maneira mais aprofundada, como parte do projeto de mestrado a ser realizado no próximo ano.

## 2– HISTÓRIA E CONTEXTO

### 2.1- Contexto histórico do Museu na França

Em um primeiro momento, vamos descrever o contexto histórico da criação do museu francês como estabelecimento público. Os primeiros museus públicos na França nasceram das coleções reais, de pilhagens, de tesouros de conquistas e da confiscação de bens do clero e de emigrantes<sup>1</sup>. Sob o lema republicano da igualdade, liberdade e fraternidade e o ideal de democratização do conhecimento, logo de livre acesso à cultura e a educação, aparecem os primeiros museus. O *Musée du Louvre* e o *Musée d'Histoire Naturelle*, em 1793 e o *Musée des Arts et Métiers*, em 1794.

A partir de 1699, o Louvre abriga a Academia Real de pintura e escultura. Exposições anuais e gratuitas eram organizadas em honra ao rei, primeiro na Grande Galerie e depois do *Salon Carré* (FONTANEL; 2007, p.15). Esses *Salons*, como ficaram conhecidas as exposições, contavam com catálogos pagos e eram organizados pelo diretor dos « Imóveis do rei ». Eles representavam um grande evento cultural da época.

Os iluministas, em 1793, vão recuperar o projeto em andamento durante a segunda metade do século XVIII, de transformar o Louvre em museu. A decisão de transferir ao Louvre as coleções reais de pintura de Louis XVI foi seguida de um

---

<sup>1</sup> Direction des musées de France, historique [http://www.dmf.culture.gouv.fr/01\\_HISTO.html](http://www.dmf.culture.gouv.fr/01_HISTO.html)

inventário, uma campanha de aquisições e uma adaptação da Grande Galerie, que formaram as bases para a criação do museu.

Antes mesmo da concepção do museu como uma instituição, sua fundação na França é marcada pela abertura das coleções reais e pela problemática de colecionar e expor material natural ou artístico, preservados como objeto de estudo e como ilustradores de uma história evolutiva, da diversidade e ainda da curiosidade, do exótico e do raro.

Apesar das mudanças ao longo da história no contexto político, social e econômico do museu, elas não podem ser abordadas como simples mudanças administrativas e adaptações cronológicas, lineares e em consequência, lógicas. No entanto, «a história do museu é claramente uma história de sua democratização, e suas representações registram o progressivo povoamento, se nos ousarmos dizer, de seu espaço<sup>2</sup>» (POULOT, 2005. p.186).

## **2.2- Rumo a uma redefinição do museu**

Para pensar o museu, suas transformações e seu papel na sociedade atual é indispensável definir suas origens e o que ele representa hoje. É possível dizer que “desde seu início, o museu tem um valor eminentemente simbólico. Ele se trata de uma das mais genuínas heterotopias ou analogias de todo o conjunto da sociedade, se configura como um simulacro do espaço sagrado” (MONTANER, 1989. p.7). Desta maneira, a construção do museu está relacionada ao processo de eleição e proteção dos totens nas sociedades primitivas, à medida que ele está inserido na idéia de simulacro do espaço sagrado e como tal é o lugar de abrigo de coleções de objetos, belos, raros e curiosos (STRAUSS, 2004).

Esses que foram consagrados como verdadeiros templos de tesouros, guardam suas raízes elitistas nas origens da própria palavra museu, que vem da palavra grega *mouseion* e significa grotas ou templo das musas.

---

<sup>2</sup> Todas as traduções foram feitas livremente pela autora.

Segundo Van Praet (MAIRESSE, DESVALLEES, 2007, p.1), desde a sua criação, o museu tinha o objetivo de ligar coleta, pesquisa e ensino. Objetivos que apesar das mudanças provocadas pelas transformações sociais, econômicas e políticas ao longo dos séculos, o museu continua a se consagrar mesmo se ele tenha ampliado seu campo de ação.

Atualmente inserido em um processo de popularização em escala mundial, o museu é lentamente, cada vez menos percebido como esse templo do saber inacessível que abriga o bem e o bom. A mais recente definição do museu, formulada pela ICOM (Conselho Internacional dos Museus), em 2001, redefine o papel da instituição nos moldes atuais.

O museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e de seu desenvolvimento, aberta ao público e que realiza pesquisas sobre os testemunhos materiais do homem e de seu ambiente, para lhes conservar, comunicar e expor com fim de estudo, educação e deleite<sup>3</sup> (ICOM, 2005).

No entanto, a definição da ICOM 50 anos antes, sobre o museu, ainda não havia incorporado o discurso da missão social e do desenvolvimento. Enquanto, a especificação dos objetos presentes em um museu ficava restrita unicamente e aos elementos de valor cultural e não a tudo que faz referência ao ser humano e seu entorno. Logo, o patrimônio imaterial não fazia parte do conjunto de elementos de valor histórico e artístico relevantes para a humanidade.

O museu designa aqui todo estabelecimento permanente, administrado de acordo com o interesse geral, tendo em vista conservar, estudar, valorizar através de meios diversos e essencialmente expor para o deleite e a educação do público um conjunto de elementos de valor cultural : coleções de objetos artísticos, históricos, científicos e técnicos, jardins botânicos, zoológicos e aquários. Sendo similares aos museus às bibliotecas públicas e os centros de arquivos que mantenham salas de exposições<sup>4</sup> (ICOM, 1951).

A passagem apresenta o museu como uma instituição “sem fim lucrativo”, esse

---

<sup>3</sup> ICOM, definição do museu proposta pelo Comité international pour la Muséologie, reunido no Canadá em Julio de 2005.

<sup>4</sup> ICOM, Statuts, juillet 1951.

argumento foi utilizada por diversos críticos para se posicionaram contra adoção de dispositivos comerciais e estratégias de marketing nos estabelecimentos museais.

Não obstante, o estatuto do século XXI, reconhece as instituições que se ocupam em preservar e perpetuar a gestão do patrimônio tangível e intangível, incluindo o patrimônio vivo e a arte digital. Esse item representa uma evolução na definição do museu e prova a constante definição do termo, que agora foi adaptada a um discurso que prevê a patrimonização de inúmeros aspectos sociais e culturais.

A entrada dos museus na era digital acontece proporcionalmente, à disponibilidade de recursos na região onde ele está instalado. No entanto, embora a criação digital tenha sido definida como um elemento que pode ser objeto de um acervo museal e que o próprio ICOM tenha intensificado suas atividades *online*, como uma lista de discussões entre seus membros aberta ao público, publicações em seu *site internet* e ainda proponha encontros virtuais no *Second Life*<sup>5</sup> como parte da programação oficial do *Dia Internacional dos Museus*, a definição sobre um museu exclusivamente virtual, ainda não é clara.

### 2.3-Museu, patrimônio e identidade

Dentro do contexto da importância simbólica dessas instituições na sociedade francesa, os museus foram rapidamente reconhecidos como parte integrante do patrimônio nacional francês. Portanto, como lugares de memória por excelência e como espaços de transmissão do discurso da identidade nacional. Pomian (1998, p.4), aponta um processo de musealização que “se estende por quinze séculos até chegar aos dias de hoje, sobre o domínio da Unesco e da noção de patrimônio mundial, cultural e natural<sup>6</sup>”.

A palavra patrimônio, e mais especificamente o patrimônio cultural evocam um valor histórico, cultural e econômico de um bem material. Os monumentos históricos,

<sup>5</sup> « ICOM tiene el placer de invitar a todos los miembros de la comunidad museal del mundo a participar en el DIM el 18 de mayo 2008 con actividades en sus museos sobre nuestro tema : museos como agentes del cambio social y desarrollo y de encontrarnos en el museo The Tech Museum of Innovation en SECOND LIFE para la primera celebración del Dia Internacional de los Museos en el universo virtual ».ICOM, 2008.

<sup>6</sup> ANDRIEUX, Jean-Yves. **Patrimoine et Société**. Presses Universitaires de Rennes, Rennes: 1998.Pg 4

prédios símbolos de uma época e museus templos de tesouros reais, constituíram o que foi chamado de patrimônio nacional.

O conceito de patrimônio está intrinsecamente relacionado à memória nacional. Conseqüentemente, ele produz reflexos no sentimento comum de identidade. Esse patrimônio funciona como testemunha, como « pedaços » que relembram, simbolizam e personificam uma história comum, através daquela é possível se identificar como parte integrante de um povo, uma nação.

Nesse contexto, o patrimônio figura como o caráter histórico e representativo de uma tradição cultural e deve ser conservado como um bem para as futuras gerações. Os primeiros monumentos reconhecidos como patrimônio na França, são contemporâneos dos museus, devido ao reconhecimento de seus valores histórico e artístico. O museu, a biblioteca e o arquivo eram símbolos nacionais e emblemas de uma boa administração no período Iluminista (COULANGEON, 2005).

A amplificação do conceito inicial de patrimônio tem como marco a abertura em 1960, na França, para o reconhecimento do patrimônio imaterial. Os parques naturais e outros bens imateriais como '*les savoirs-faires*', técnicas e tradições foram igualmente considerado patrimônio nacional. A convenção da Unesco coloca lado a lado o patrimônio cultural e natural em um texto oficial, pela primeira vez em 1972.

Coulangeon (2005, p.94) define que “a voga contemporânea dos museus acontece, graças uma ampliação da noção de patrimônio, que não é mais reservada as obras de arte e aos monumentos, mas diz respeito a um conjunto de práticas e tradições populares”.

### 3– O MUSEU COMO UM BEM-PÚBLICO

#### 3.1-Institucionalização, ministério e divisões: a função pública

A cultura e a comunicação ganham importância no sistema político e deixam de serem questões acessórias para serem geridas por um ministério próprio. Em 1959, é implantado o *Ministère des affaires culturelles*, porém, apenas em 1981, ele ganha o título atual de Ministério da Cultura e da Comunicação. As mudanças de intitulação e a redefinição das atribuições do ministério tornam evidente o grau de importância do mesmo nas políticas adotadas a cada governo<sup>7</sup>.

Respalado por uma função social da cultura, o ministério resume suas funções na passagem seguinte.

O ministério encarregado da cultura tem como missão tornar acessível às obras capitais da humanidade, e primeiramente da França, ao maior nomear possível de franceses; de assegurar a mais vasta audiência ao nosso patrimônio cultural, e de favorecer a criação de obras de arte e do espírito que lhes enriqueçam<sup>8</sup>.

As chamadas '*Maisons de la culture*', tipo de centros culturais públicos, foram criadas estrategicamente no interior como parte de uma política de descentralização dos grandes « pólos culturais » e como democratização da cultura. A idéia de polivalência, ou seja, de abrigar no mesmo espaço diferentes formas de expressão artística foi implantada nesses centros como o começo do mesmo fenômeno que iria ser implantado nos museus.

No fim dos anos 1970, é criada a Direção do Patrimônio, como reflexo da importância crescente desses espaços na política pública francesa.

A representatividade do espaço político do ministério foi crescente, a partir dos anos 1980. Na mesma medida, que o discurso de importância da cultura, da diversidade e do dialogo cultural ganham voz nos debates políticos e na opinião pública, ele recebe uma parte cada vez mais significativa na divisão orçamentária.

---

<sup>7</sup> Fonte : Ministério da Cultura e da Comunicação Francês, 2007.

<sup>8</sup> Ministério da Cultura e da Comunicação Francês, 2007.

<http://www.culture.gouv.fr/culture/historique/rubriques/creationministere.htm>



Nesse momento, as políticas de encorajamento da profissionalização dos atores da vida cultural e o encorajamento do mecenato são postos em prática de maneira ostensiva.

O relativamente recente estabelecimento de um ministério encarregado da cultura e da comunicação nos parece um fator importante, à medida que atualmente ele se tornou uma peça fundamental no cenário cultural francês. Várias atribuições lhe são destinadas, uma vez que a realidade da estrutura cultural francesa é dependente dos financiamentos e iniciativas desenvolvidas por esse ministério.

As políticas adotadas pelo Ministério da Cultura e da Comunicação francês tentam redefinir o papel e do museu diante das demandas da sociedade, com a adoção das estratégias de marketing e da diversificação das formas de financiamento. O discurso adotado pelo ministério é o do desenvolvimento e da democratização cultural, muitas vezes em desacordo com as ações implantadas.

Em 1997, esse mesmo ministério anunciava a construção ou renovação de 400 museus na França (RASSE, 1997). A criação de novos museus como o Museu Picasso (1985), o Museu d'Orsay (1986), o Museu do Quai Branly (2006), o Museu da Imigração (2007) e mais de uma dezena de museus nos últimos 20 anos, apontam a grande efervescência do setor. Portanto, essas transformações na parte estrutural, são acompanhadas de um aumento orçamentário e de maior afluência do público a esses estabelecimentos, provando que essa instituição está em transformação, não somente na sua gestão e concepção, mais também em sua imagem e função pública.

### **3.2-A DRAC**

As mudanças visíveis atualmente foram possíveis graças a um conjunto de modificações implementadas ao sistema de gestão museal. As políticas de descentralização adotadas pelo ministério possibilitaram o ganho de poder das instâncias regionais. Desde 1977, o ministério da cultura e da comunicação francês é representado em cada estado, graças às chamadas *Directions Régionales des Affaires Culturels* (DRAC). A adoção de uma política de descentralização deu cada vez mais

poder a essas instâncias regionais.

Hoje, são atribuições da DRAC as organizações do patrimônio museográfico, logo, o acompanhamento de projetos de criação, renovação e ampliação dos museus e a elaboração de projetos científicos e culturais. Ela se ocupa da parceria entre os museus, para estabelecer uma política regional de aquisições, além de gerar uma comissão de aquisição e restauração para todos os museus públicos franceses.

Assim como ele é responsável, em última instância, pelas condições de conservação das obras. Depois da lei de 4 de janeiro de 2002, a DRAC acumula a função de promover e valorizar os lugares do patrimônio, através de exposições e publicações, da pesquisa e especialmente das atividades educativas, das políticas pluri-disciplinares e da abertura em direção aos novos públicos.

A elaboração de orçamentos e a gestão administrativa dos museus são também missões da DRAC na esfera regional.

### **3.3-A Reunião dos museus nacionais**

A partir de 1992, os estados puderam gerar sua parte nas subvenções, antes administradas pela direção dos museus franceses. Essa medida foi adotada para respeitar a uma coerência ao nível político em relação ao conjunto do território e possibilitar os visíveis esforços de modernização.

Os mais de mil museus públicos franceses são administrados pela Direção dos Museus Franceses que se ocupam da parte administrativa e financeira, enquanto a Reunião dos Museus Nacionais tem uma missão mais voltada para a parte econômica. Desde 1990, a reunião possui um estatuto de estabelecimento público, industrial e comercial. A Direção dos Museus Franceses, assim como a Reunião dos Museus Nacionais são administradas pelo diretor dos Museus Franceses, o que demonstra a estreita relação entre os dois órgãos. Enquanto, seus funcionários são diretamente remunerados pelo ministério.

Quase a integralidade da receita dos museus é revertida a Reunião dos Museus Nacionais e é utilizada para o financiamento da política de aquisição e exposição do conjunto dos museus. Além disso, a reunião é responsável pela organização e gestão das livrarias e lojas desses museus.

### **3.4-Políticas Culturais**

A descentralização das medidas administrativas e a criação de novos organismos dinamizaram o cenário cultural e permitiram novas manifestações, ainda que a criação de outros espaços. O que permitiu uma política cultural mais ampla e propícia com uma significativa multiplicação de instituições museográficas foi a modificação do seu sistema de financiamento. «A base das subvenções foi claramente modificada, pois a maioria das decisões não é mais tomada diretamente da direção dos museus franceses, mas dos seus serviços descentralizados, as DRAC» (RECOURS, 2000).

Em 2002, o Ministério da Cultura e da Comunicação francês adota uma nova lei relativa ao museu. As mudanças jurídicas propostas vem de encontro a uma necessidade de adaptação do estatuto às novas demandas do museu. Essas modificações pretendem uniformizar a maneira de gestão dessas instituições, devido à criação da Direção dos Museus Franceses.

A integralidade da lei anunciava uma série de mudanças para respaldar juridicamente às transformações que já estavam em curso no interior dos museus. A criação de uma marca « Musées de France » abre a possibilidade, para todos os museus que desejarem, serem reconhecidos sob esse título e passarem sua administração ao Estado. A mesma lei propõe ainda, a possibilidade de redução de impostos ao governo, diante do emprego de recursos na aquisição de bens culturais.

A criação desse selo assinala a entrada definitiva do museu numa nova etapa administrativa e, sobretudo, na lógica do marketing cultural. O logo « Musées de France », presente em todas as ferramentas de comunicação e igualmente na sinalização das estradas e cidades, estabelecem uma identidade comum a todos os museus. A

formação de uma rede, agora identificável visualmente, pretende reforçar as atividades em parceria e garantir a homogeneidade e a qualidade dos serviços propostos.

Esses espaços cada vez mais visitados rendem um retorno positivo de imagem para o governo que as administra. Algumas instituições, como o Museu do Louvre, são motivo de orgulho nacional e funcionam como uma « vitrine » internacional de boa gestão e democracia cultural.

Ainda como parte dessa política de democratização cultural, a gratuidade todo o primeiro domingo do mês, no Museu do Louvre desde 1996, foi implantada no conjunto dos museus nacionais, depois do ano 2000. Após a aplicação dessa medida, foi possível constatar um aumento da frequência, sobretudo entre as pessoas originárias da mesma região onde se localiza o museu. Mesmo com essa nova medida as entradas pagantes passaram de 5 647 milhões, em 1980, a 12 818 milhões, em 2005 (CARDONA; LACROIX, 2007).

Da mesma forma, iniciativas anuais, como o Dia Europeu do Patrimônio, desde 1984, e a Noite dos Museus, que em 2008 completou sua quarta edição em toda a Europa, somadas a procedimentos cotidianos nos museus, como as diferentes modalidades de acesso e as alternativas de horários, são exemplos de esforços em relação à abertura do museu em direção aos novos públicos.

A construção de redes e a descentralização administrativa, consolidada pela lei de 1983, formam a base da política cultural do ministério, que, no entanto, conservou o controle técnico e o direito a subvenções dos museus.

Nos últimos vinte anos, as políticas culturais regionais se consolidaram. A solidificação de uma rede de museus pretende permitir exposições e outras iniciativas em parceria, além da mutualização dos financiamentos e competências.

### **3.5-Museus em números: a freqüentação**

O espaço crescente dos museus na sociedade francesa é exemplificado por estudos recentes. Em 2005, o museu figura como a terceira atividade cultural dos franceses, logo depois do cinema e dos concertos/shows, mas antes do teatro. As estatísticas oficiais do Ministério da Cultura e da Comunicação indicam que em 2005, 39 de cada 100 franceses com mais de 15 anos visitaram um museu ou exposição, ao menos uma vez nos últimos 12 meses (CREDOC, 2005).

Os museus voltados para a pintura, escultura ou antiguidade do início do século XX representam a escolha de 63 de cada 100 pessoas que visitaram um museu, em 2004. Logo, o museu de Belas Artes e os museus de história ou arqueologia são os de maior visitação, com 19% das preferências, seguidos pelos museus de história natural com 18% (CREDOC, 2005).

Os três museus mais visitados atualmente são o Museu do Louvre, com impressionantes oito milhões de visitantes por ano, depois o Chatêau de Versailles e Trianon, com cerca de 5 400 milhões e o Museu d'Orsay, com quase três milhões de visitantes. Enquanto, o Centro George Pompidou registrou 5 341 mil visitantes e o Museu Nacional de Arte Moderna 1 128 mil entradas (CARDONA; LACROIX, 2007).

## **4. – MUSEU E CONSUMO CULTURAL**

### **4.1-Por que o museu é uma instituição proliferante?**

O balanço difundido pelo ministério francês nos permite compreender a participação do museu no cenário cultural da França. Eles se concentram, sobretudo nas áreas urbanas, prioritariamente nas cidades com mais de 200 mil habitantes. Logo, quase todas as cidades de mais de 100 mil habitantes e três quartos dos municípios com mais de 50 mil habitantes ou mais possuem ao mínimo um museu.

Somente Paris conta hoje com 70 museus públicos<sup>9</sup> e 51 museus privados, que influenciam consideravelmente a vasta oferta cultural da cidade e ainda igualmente o turismo na região. A oferta museográfica na França é tão significativa que os dados indicam uma média de um museu para cada 60 mil habitantes<sup>10</sup>.

O ministério ressalta que depois do forte desenvolvimento em relação a criação de novos espaços durante os anos 1980, depois dos anos 2000, as transformações se concentraram nas expansões, reformas e importantes adaptações na apresentação das coleções.

A importância crescente desses estabelecimentos é colocada em evidência pela multiplicação do número de museus em solo francês. Cerca de 75% dos museus atuais foram construídos depois de 1975. Enquanto que atualmente, numerosas instituições planejam a construção de filiais nacionais e internacionais, como é o caso do novo Museu do Louvre em Abu Dhabi, Emirados Árabes, em 2012.

---

<sup>9</sup> Fonte : Ministério da Cultura e da Comunicação francês , 2007.

<sup>10</sup> Fonte : Ministério da Cultura e da Comunicação francês - <http://www2.culture.gouv.fr/deps/fr/index-stat.html>

## 4.2-Novo museu, novo público?

O público e a comunicação são dois aspectos extremamente importantes na análise do museu e de sua política cultural. Ambos ganharam autonomia com a criação de setores especializados, intensificada durante os últimos dez anos, o que comprova o papel estratégico desses dispositivos. «A conquista de novos públicos não é mais valorizada como um objetivo isolado, mais como uma condição para o sucesso das políticas de renovação urbana ou de desenvolvimento econômico às quais os museus estão associados» (COULANGEON, 2005, p.95).

Os 1 201 museus nacionais da França contabilizaram um total de 9 449 visitantes, em 1980. Número que ultrapassou um total de 18 365, 11 e em 2005 (CARDONA; LACROIX, 2007).

Os recentes estudos do público demonstram que as condições de conforto da visita se transformaram em um fator de relevância e uma solicitação constante para acolher um número crescente de visitantes. Além de uma coleção comunicada de maneira atrativa, o público espera um ponto de recepção funcional, toaletes próximos e bem indicados, uma infraestrutura voltada para crianças, uma boa orientação do percurso, facilidades para a compra de ingressos, informações disponibilizadas em vários idiomas e ainda espaços ao longo do percurso para descansar.

Dentro dessa lógica, foi constatado que a presença de jardins e restaurantes prolonga a permanência nos museus e torna-se um fator de atratividade em si mesmo.

Baseado nos dados do ministério, podemos dizer que 72% das últimas visitas foram realizadas no final de semana, durante as férias ou feriado e que 86% dos visitantes vão acompanhados ao museu. A mesma pesquisa indica que 47% dos franceses visitaram um museu fora do seu estado de residência. Dentre todas as atividades propostas, são as exposições temporárias as que atraíram 44% dos visitantes do museu (CREDOC, 2005).

O estudo afirma que mesmo com as operações de gratuidade nesses estabelecimentos, a proporção de indivíduos que visitaram os museus em 2007, não

---

11 Não incluídos os museus Rodin, d'Ennery, J.-J. Henner et G. Moreau à Paris. Fonte: RMN/MCC/DMF/DEPS

sofreu uma variação considerável, desde o fim dos anos 1980 (CREDOC, 2005).

Nesse sentido, a gratuidade se transforma em um instrumento de fidelização do público, mas não de capacitação de novos visitantes. No entanto, o balanço da freqüentação dos museus, em 2007, indica um aumento significativo de público nessas instituições (CARDONA; LACROIX, 2007).

As estatísticas assinalam que o público do museu ainda é composto majoritariamente pelos quadros de alto capital cultural e econômico. Entretanto, o Ministério reconhece que a “democratização da freqüência dos museus passa provavelmente por uma reflexão sobre suas tarifas<sup>12</sup>”, mesmo se o preço não é o único fator determinante. Dentro do universo de pessoas interrogadas, 62% consideram que iriam mais freqüentemente ao museu se eles fossem gratuitos determinados dias.

A Direção dos Museus da França se lançou desde 1991, numa política de avaliação dos visitantes com a implantação do Observatório do Público. Enquanto a prefeitura da cidade de Paris, cria em 2008, o seu Observatório dos Públicos, encarregado de estudar a freqüência dos museus do município, graças à enquête generalista e focalizada.

Conhecer melhor o público, e também o chamado ‘não-público’, para atender suas demandas é o objetivo da iniciativa, que age em nome da democratização cultural.

Eventos temáticos gratuitos relacionados a coleção permanente do museu, que propõem uma serie de animações, como jogos de luz e performances musicais, teatrais e literárias, que pretendem levar ao museu o precioso « novo público » e renovar a imagem da instituição.

São exemplos de manifestações como essa o *Dia Europeu do Patrimônio* e a *Noite dos Museus*, os quais mobilizam um grande aparato comunicacional, que envolve diversos suportes midiáticos como televisão, rádio e jornais, além de cartazes, *sites* internet próprios e material impresso.

---

12 Fonte :Ministério da Cultura e da Comunicação francês, 2007.



### 4.3-A imagem do museu

Para compreender as demandas que guiaram as mudanças nessas instituições, é necessário compreender como elas foram percebidas na sociedade francesa. A imagem do museu atualmente foi avaliada no conjunto da pesquisa sobre as condições de vida e aspirações dos franceses. Os dados presentes nos conduzem a uma percepção da imagem do museu.

De acordo com 89% das pessoas, ao sair do museu, têm sempre a impressão de que aprenderam algo, o que vem reforçar a idéia do museu como templo do saber e lugar da alta cultura. Em seguida, 67% dos franceses entrevistados indicam que sentem prazer em visitar um museu (CREDOC, 2005), respaldando a visão do museu como espaço de lazer.

Porém, dentre as pessoas que não freqüentaram um museu no último ano, 43% alegam que a razão para não visitar a instituição é o desinteresse pela mesma. Enquanto que 56% dessas pessoas afirmam que iriam mais freqüentemente ao museu se lhes fosse disponibilizado, mais informações sobre as exposições e coleções que eles abrigam. Esses dados revelam que, apesar de todo o esforço de popularização da instituição, ela ainda guarda ares de incompreensão e inacessibilidade na opinião do grande público.

Em função desses dados, é possível repensar a importância do departamento de comunicação e sua missão. Além disso, o resultado da pesquisa abre caminho para a implantação de atividades de mediação cultural, já implantadas mais freqüentemente nos museus de arte moderna e contemporânea, os quais atraem apenas 5% dos visitantes dos museus franceses.

Logo, essa pesquisa conclui que seria possível atrair pessoas pouco interessadas pelo museu, graças a uma melhor pedagogia, uma forma de apresentação mais didática e atrativa das coleções. A conclusão do estudo indica, no entanto, que faltam pedagogos nos museus, que possam acompanhar os visitantes em sua descoberta.

#### 4.4-O museu mídia

Tendo em vista a necessidade de disponibilizar em um só espaço um conjunto de ofertas culturais capazes de atrair um público variado, a concepção da utilização do espaço do museu sofreu uma transformação. Logo, a criação de espaços polivalentes, reorganizou o museu em uma espécie de centro cultural, o qual abriga ao mesmo tempo, cinema, teatro, música e conferências, além das habituais exposições.

De acordo com a preocupação contemporânea do museu, ele está “inserido numa pesquisa incessante por inovação e criatividade, o meio cultural deve, sem "perder sua alma", superar diversos desafios: modernização da gestão dos equipamentos, desenvolvimento de uma oferta de qualidade e desenvolvimento do público” (PACA. AGCCPF, 2004, p.9).

Dentro de um contexto de exacerbação do fluxo de informações na sociedade, o museu não pode negar sua função midiática. O aspecto comunicacional em um museu faz parte de sua missão primordial. Sendo assim, é preciso comunicar o museu.

Ele comunica através de todas as ferramentas comunicacionais convencionais disponibilizadas, como: cartazes, *folders*, *flyers*, audio, vídeo e *site* internet, mas também por meio do que ele expõe.

A didática, a museologia e as estratégias de comunicação dão o ângulo através do qual o público será confrontado à coleção e as informações que serão apreendidas desse contato.

Nós nos referimos à mediação cultural, que ganha a cada dia mais importância nos museus, principalmente nos dedicados à arte contemporânea. Quer dizer, as ações pedagógicas de sensibilização do público estão cada vez mais presentes nos museus. Enquanto as universidades se ocupam de formar profissionais especializados na transmissão de conhecimento, ou ainda na interpretação das obras apresentadas no museu.

Como em todos os setores de atividade, o público ocupa um lugar estratégico no funcionamento do museu. Desde 2002, o Museu do Louvre realiza estudos regulares sobre seu público, seu perfil, opinião e perspectivas. Os museus se transformam assim em um estabelecimento que teve que otimizar sua relação com seus « clientes ».

Cada exposição pressupõe uma escolha, em relação à obra, a disposição, ao percurso. Uma exposição, temporária ou permanente será sempre um ângulo dentro de todas as possibilidades de produzir um discurso sobre o mesmo enunciado.

Essa escolha presume a definição de um objetivo, um público alvo e igualmente uma linha comunicacional, que vai determinar as prioridades. Esse objetivo implica uma opção estratégica e ideológica.

#### **4.5-O Museu e a abordagem do marketing**

Após um levantamento sobre as origens da instituição, sua base de gestão pública e as políticas públicas postas em prática nos últimos anos, nós podemos constatar que esses estabelecimentos tiveram que se adaptar ao sistema econômico vigente e a uma lógica de consumo cultural. As despesas com lazer e cultura, que em 1960 representavam a 7<sup>a</sup> posição no *rank* de gastos franceses, em 2000, figuravam como a 4<sup>a</sup> posição no mesmo *rank* (COULANGEON, 2005, p.1).

As pessoas passam a terem despesas maiores com as chamadas saídas culturais, nas quais se inserem os museus. Logo, essas instituições se profissionalizam e têm que responder às pressões de rentabilidade e freqüentação impostas para justificar o crescimento dos investimentos na instituição. Como uma empresa prestadora de serviços, os museus precisam satisfazer seus investidores e clientes. A partir do momento que ela se consolida como um espaço midiático, um departamento de comunicação se torna indispensável.

As estratégias adotadas rumo a diversificação dos produtos e serviços do museu, refletem as cobranças do governo e dos mecenas, por um volume de negócios positivo e um retorno de imagem. Os orçamentos milionários e o fluxo intenso de visitantes impulsionam a modernização desses estabelecimentos e a implantação de uma verdadeira máquina do *business* cultural.

As noções de marketing cultural adotada pelos museus desenvolvem uma verdadeira transformação no domínio da gestão, da comunicação e, sobretudo no papel

do museu, o qual agora deve equilibrar função social e educativa com o coeficiente de freqüentação e retorno financeiro que o viabiliza.

As estratégias de marketing podem ser definidas como o conjunto de técnicas empregadas para atender objetivos precisamente definidos. Seguidas por um plano de marketing, que ira planejar, do ponto de vista operacional os aspectos definidos pela estratégia de marketing e pela política adotada pela instituição. A estratégia pretende definir os campos de ação da instituição atuais e em direção aos quais ela pretende se expandir, além de definir os domínios de atividades por mercado.

Os estudos do público são inseridos na lógica das pesquisas para definir as áreas de atuação da empresa, as tecnologias a serem empregadas e a sua clientela. A enumeração de todos os produtos e serviços propostos e seu público alvo respectivo é uma das práticas empregadas no processo, para melhor compreender a atividades da própria instituição.

Os métodos quantitativos e qualitativos são igualmente empregados para avaliar o estabelecimento. A análise de competitividade inclui a avaliação da concorrência e das vantagens e desvantagens do próprio estabelecimento.

Embora a aplicação do conjunto dessas atividades não seja uma realidade na totalidade dos museus franceses, grosso modo, o marketing vai permitir mediatizar e instrumentalizar as relações de produção. A otimização da atividade, a organização e eficácia dos serviços, graças a constantes mensurações, vão instrumentalizar essas instituições culturais para a nova fronteira do grande público e das trocas internacionais.

#### **4.6- Gestão, organização interna**

No contexto francês, quando nos falamos de museus, nos falamos, sobretudo de museu público, constituído numa lógica de dependência dos investimentos do governo. Sobre as mudanças de gestão e sua estrutura, nos podemos concluir que:

Essa evolução conduziu a dar a essas organizações (organizações sem fim lucrativos e do setor público) modalidades de funcionamento cada vez

mais próximas das empresas, o que é traduzido pelo aumento dos objetivos financeiros e dos indicadores de performance. Essa evolução influencia necessariamente a estratégia adotada pela organização (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON; FRERY, 2005, p.34).

A lógica econômica vem afetar a gestão das instituições culturais. Novas medidas são adotadas para conciliar serviço público e preocupações de gestão. As atividades comerciais se tornaram parte integrante do estabelecimento, como por exemplo: restaurantes, lojas, publicação de livros, aluguel de espaço para eventos e a oferta de produtos e atividades pagas além das exposições temporárias e permanentes.

Durante sua assembléia anual de 2008, a ICOM estabelece como uma de suas principais demandas, defender a diversificação e a expansão de fontes de receita como uma prioridade para os museus.

Segundo os autores de *Stratégique*, uma « tendência natural » de adaptação do mercado fez com que essas organizações fossem buscar garantir o recebimento de investimentos e passar a se preocupar acima de tudo com a eficácia da utilização dos recursos, algumas vezes mesmo em detrimento da qualidade dos serviços oferecidos.

Os estudos desenvolvidos de forma massiva para compreender os museus e todo o conjunto de técnicas de comunicação e reformas organizacionais são sintomas de uma reordenação socioeconômica. «E cada vez mais necessário analisar o “mercado”, desenvolver novas competências, especialmente em gestão, tecer alianças e parcerias ou descentralizar as estruturas» (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON; FRERY, 2005, p.34). Efetivamente, é exatamente a implantação desses procedimentos que nos podemos constatar, após uma breve análise das práticas e políticas culturais adotadas nos museus franceses.

De maneira simplificada, a gestão interna de um museu na França, pode ser executada por três departamentos de base, administração, comunicação e logística. Cabe ao departamento de comunicação a produção de todos os produtos de informação, de recepção e dos produtos para público específico, além dos produtos de propaganda (CAILLET; COPPEY, 2003). Nesse contexto, algumas atividades, como a criação de *sites* internet ou a execução de audio-guias podem ser terceirizadas.

Esse departamento de comunicação vai trabalhar com a inovação como um dos norteadores das ações desenvolvidas. Essa inovação é fruto da geração e integração do conhecimento no conjunto da instituição. Frequentemente essa inovação está associada à adoção de novas tecnologias, mais na realidade esta relacionada a todos os aspectos do

funcionamento da instituição.

A incorporação de novas tecnologias da informação, que permitem agilizar a comunicação, é uma mudança que provoca alterações em toda a estrutura organizacional.

Em contra partida, os fluxos de comunicação facilitados permitem a redução do custo de acesso; a adoção de facilidades de compra, como a venda de *tickets online* ou o *pass musée*, passaporte anual ou de curta duração válido em uma rede de museus, desde o ano 2000. Desta forma, o domínio desses fluxos permite a elaboração de produtos personalizados e de serviços pós-venda, além de proporcionar confiança e controle sobre as atividades desenvolvidas pelo museu.

A questão comunicacional na instituição é baseada principalmente na problemática de otimizar uma grande massa de informação de maneira que ela se torne acessível, possibilitando a produção, a administração e a consulta de conteúdo sobre os diferentes domínios de ação do museu. Assim sendo, os diferentes setores podem ter acesso aos materiais de comunicação específicos, sem que isso constitua uma barreira para a unidade da instituição.

## **5- A PÓS-MODERNIDADE DO MUSEU**

### **5.1- Museus, ferramentas do desenvolvimento econômico e social**

Em 2008, o ICOM escolheu como tema para o Dia Internacional dos Museus: “Museus Agentes da Mudança Social e do Desenvolvimento”. O museu como espaço cívico e como um braço do governo para desenvolver atividades culturais e sociais. Em direção a um objetivo de democratização da cultura, as atividades educativas desenvolvidas pelos museus têm se demonstrado como o principal instrumento dessa política.

A questão que se apresenta é a definição do papel do museu e os benefícios que essas instituições podem trazer para justificar os notáveis investimentos financeiros dos últimos anos. É necessário estabelecer, até que ponto, a polarização desses espaços

museais e sua abertura às iniciativas comerciais fazem reduzir seu princípio fundamental de função pública.

Os conceitos de culturalização da economia e conveniência da cultura abordada por Yúdice (2004) vêm questionar se a massificação dos museus e a espetacularização dos eventos culturais, ao invés de contribuírem para a democratização da cultura e inclusão social, estão apenas voltados para a captação de recursos e a afirmação das marcas das empresas financiadora desses eventos.

Em contrapartida, o museu, graças às atividades pedagógicas em parceria com associações, escolas e universidades, vem trazer a comunidade uma serie de benefícios cada vez mais sólidos. A utilização de seus espaços públicos para a produção e difusão de conhecimentos em atividades gratuitas ou a preço reduzido, começa a gerar impactos favoráveis, principalmente para as comunidades instaladas nas proximidades da instituição. Sobretudo no interior e em áreas desfavorecidas, esses estabelecimentos vão suprir uma carência de atividades focadas prioritariamente nas crianças em idade escolar, idosos e deficientes físicos.

## **5.2-Museu e turismo**

A construção e a revitalização dos museus é vista por diversos governos como uma via para revitalizar uma determinada região e fomentar o turismo local, estimulado, dessa maneira, seu desenvolvimento econômico e social. Numa realidade, em que o turismo deixa de ser uma atividade secundária, para se tornar a principal atividade econômica de cidades e estados, a adoção de um posicionamento específico para cada região e um plano que valorize os lugares do patrimônio se fazem necessários.

A França foi a principal destinação turística do mundo em 2006, com cerca de 80 milhões de turistas<sup>13</sup> Seu patrimônio cultural constitui um fator de alta atratividade turística, com seus 13 341 mil lugares e monumentos históricos classificados como

---

<sup>13</sup> [http://www.tourisme.gouv.fr/fr/z2/stat/memento/att00017247/6\\_tourisme\\_international.pdf](http://www.tourisme.gouv.fr/fr/z2/stat/memento/att00017247/6_tourisme_international.pdf)

patrimônio da França e 117 cidades rotuladas como *Ville et Pays d'Art et d'Histoire*, além de seus 29 bens classificados pela Unesco como patrimônio cultural mundial.

Os dados do Ministério da Cultura e da Comunicação francês, mostram que em 2004, de cada duas pessoas, uma visitou um museu em situação de turismo. Nesse contexto, o museu se consolida como uma ferramenta do desenvolvimento turístico, e conseqüentemente econômico regional e mesmo nacional. Segundo o livro produzido pelo departamento de turismo da região Provence-Alpes-Côtes d'Azur (PACA, AGCCPF, 2004), o museu deve se inserir na estratégia turística e cultural da cidade onde ele se encontra. Além dos benefícios econômicos que ele gera, o museu impulsiona a ação cultural e agrega valor em termos de imagem. Para os habitantes do município ou região, ele funciona como uma espécie de conectivo entre cidadão, lugar onde vive e história.

O discurso das autoridades ligadas ao turismo legitima a abertura dessas instituições ao grande público. "Hoje, um museu sem política museográficas, sem atividade pedagógica ou sem exposições temporais é um museu agonizante" (PACA, AGCCPF, 2004, p.13).

Dessa forma, faz parte das novas demandas do museu a elaboração de produtos derivados e produtos ligados a eventos, como Cds, Dvds, audio-guias e livros sobre coleções permanentes e igualmente sobre exposições temporárias e datas comemorativas. Assim, alimentando a lógica do consumo cultural, na qual o museu se insere.

Para o departamento de turismo da região Provence-Alpes-Côte d'Azur, que é a região francesa mais visitada em 2006, o museu deve ser considerado acima de tudo como um lugar de atração. Sua direção deve trabalhar em harmonia com as políticas adotadas pela cidade e desta maneira, adaptar suas ofertas e a política de acesso.

A descentralização administrativa aparece como uma solução para dividir entre o governo, o estado e o município o montante do financiamento dos museus e facilitar sua associação com patrocinadores locais. A construção de redes de parceria entre os museus também vai orientar a oferta de atividade aberta ao público, uma vez que podemos verificar que quase a integralidade dessas atividades pedagógicas é oferecida em parceria com outras instituições de produção de conhecimento locais e regionais, como escolas, universidades e associações.

É possível falar em adaptação de uma estratégia de marketing de acordo com os



dados comportamentais contemporâneos. À medida que, dentro da realidade francesa, pode-se dizer que “os museus são inegavelmente adaptados à necessidade dos visitantes e seus responsáveis são agora conscientes da importância da qualidade da recepção” (PACA. AGCCPF, 2004, p.33).

### **5.3- Museu e internet: do catálogo de coleções on-line ao museu virtual**

Numa realidade onde os processos de globalização da cultura se desenrolam rapidamente e o fluxo de pessoas e coleções se deslocam em escala internacional, o *site* internet se consolidou como uma ferramenta de comunicação indispensável.

Internacional em sua essência, o *site* internet vai possibilitar ao visitante de qualquer lugar do mundo obter informação sobre a instituição, sua coleção e as formas de acesso, em tempo integral. Os dispositivos interativos implantados em vários desses ambientes virtuais dão seqüência a um movimento de adoção de elementos multifuncionais e interativos nessas instituições. A interatividade e o multifuncionalismo serão largamente incorporados pelo museu, provocando reflexos mesmo na relação do público com as formas de expressão artísticas.

Cada vez mais sofisticados, esses ambientes virtuais, propõem lojas eletrônicas, vendas *online* de ticket e mesmo visitas virtuais. Reflexo da midiaticização do estabelecimento, ele disponibiliza a programação das atividades oferecidas pelo museu, informações práticas e arquivos especiais, assim como informações adicionais e *links* para outros estabelecimentos congêneres. Essas informações são, em geral, concebidas em diversas línguas e adaptadas para pessoas com necessidades especiais.

Depois da problemática da digitalização das coleções e da adaptação da gestão via computador, o museu se modula para a conservação da arte digital. Um novo tipo de museu surge, em meio às novas tecnologias, o museu virtual. Um museu que existe apenas na realidade virtual, focado principalmente na conservação da arte digital e da *net arte*, expressão artística que utiliza a internet como suporte.

## 5.4-A base Joconde

A digitalização das coleções foi um grande passo rumo à facilidade de acesso aos acervos públicos. A *Base Joconde* é o catálogo coletivo dos museus franceses. Ela foi criada em 1975, e sofreu inúmeras modificações a partir de 1990, quando as coleções de Belas-Artes foram adicionadas à base. A adaptação técnica ao longo dos anos tornou possível a disponibilização de cerca de 366 000 notícias, provenientes de 282 dos museus franceses<sup>14</sup>. Depois da lei de 4 de janeiro de 2002, os « Musées de France » devem ter suas coleções digitalizadas peça por peça.

Somente em 2007, a *Base Joconde* recebeu 740 mil visitas<sup>15</sup>. A digitalização das coleções permite o acesso direto, ilimitado e gratuito dessas coleções, graças à internet, facilitando as pesquisas e a circulação de informações, antes descentralizadas e em catálogos de difícil consulta.

De acordo com Anne Distel (2008), chefe do Departamento das coleções da Direção dos Museus Franceses, a *Base Joconde* tem como missão «a valorização do patrimônio dos museus e a identificação com o pertencimento das obras, das coleções públicas, além da associação com o selo “Musées de France” »<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> <http://www.culture.gouv.fr/documentation/joconde/fr/partenaires/AIDEMUSEES/journee/discours-joconde.htm>

<sup>15</sup> Ministério da Cultura e da Comunicação francês, 2007

<sup>16</sup> <http://www.culture.gouv.fr/documentation/joconde/fr/partenaires/AIDEMUSEES/journee/journee-pres.htm>

### 5.5- Novas tecnologias e grande público

A adoção de novas tecnologias nos estabelecimentos museais segue o próprio desenvolvimento dessas tecnologias e de sua utilização como instrumento de difusão de informação. Nesse sentido, as novas tecnologias mostram sua vocação para a elaboração de suportes educativos, atraindo o grande público e tornando as coleções mais acessíveis.

Os audio-guias presentes na imensa maioria dos museus e os recentes vídeo-guias, que oferecem mesmo percursos temáticos, representam, nesse sentido, uma resposta do museu à necessidade de se tornar mais didático e acessível.

Os recursos audiovisuais e, sobretudo, os dispositivos interativos demonstraram serem elementos de alta atratividade para o grande público. As exposições de massa, como « L'art entre en gare », exposição comemorativa dos 70 anos da SNCF, (Société Nacional des Chemiens de Ferre), em 2008, no Grand Palais, em Paris (França), não economizam o uso de uma cenografia grandiosa e propõem mesmo espetáculos de som e luzes, durante a exposição, a fim de mobilizar o maior número de visitantes. Essas exposições ganham ares de evento e se assemelham mais a um salão, feira ou festival. Nesse contexto, o uso do audiovisual se afasta de um propósito educativo e se sustenta graças ao seu alto fator de atratividade e aceitação frente ao grande público.

As exposições de massa dentro dos estabelecimentos museais, vêm opor a idéia do museu como lugar elitista e promotor de uma cultura de exceção, à noção do novo museu que caminha rumo ao outro extremo, o da espetacularização.

## 5.6-A nova era dos museus

Em relação ao seu aspecto físico e ao aproveitamento de seu espaço, o museu deixa de ser apenas uma moldura, ele não é mais, somente um suporte para a apresentação de seu acervo. O conceito do museu tradicional, que se serve de prédios históricos, adaptados tecnicamente para abrigar e preservar uma coleção é substituído pela concepção do próprio museu como obra de arte. Ou seja, museus, cujos prédios são reconhecidos pela singularidade de sua arquitetura e se transformam, eles mesmos, em atrativo para o público. O antigo museu, que foi concebido como um suporte para as obras de arte e que deveria isolar o visitante de toda interferência externa, desempenha um novo papel na dinâmica das cidades contemporâneas.

Segundo Suma (2007), esse (o museu) se transformou em um dispositivo emissor de imagens e de sinais, pronto a acolher em um lugar heterotópico as funções mais variadas, porém ele decidiu colocar em primeiro lugar seus próprios valores plásticos, antes mesmo da sua natureza funcional e construtiva.

As transformações arquiteturais estão principalmente presentes nos recentes museus dedicados à arte contemporânea. Dentre os museus célebres por sua arquitetura e que viraram ícones do museu como uma experiência nele mesmo, nós podemos citar: o Museu Guggenheim Bilbao, Bilbao, Espanha (1997), o Experience Music Project, Seattle, EUA (2000), o MARTa de Herford, EUA (2005), o Musée du Quai Branly, Paris, França (2006), o Rosenthal Center for Contemporary Art, Cincinnati, EUA (2003), o Leeum Samsung Museum of Art, Séoul, Coréia do Sul (2004), o 21<sup>st</sup> Century Museum of Contemporary Art, Kanazawa, Japão (2004) e o Chichu Art Museum, Ilha de Naoshima, Japão (2004), (SUMA, 2007).

A nova arquitetura dos museus é parte das mutações que se desenrolam nesses estabelecimentos, na maneira de recepcionar o visitante, na maneira de expor, nas formas de gestão e na sua relação com a cidade que o abriga.

O século XXI trouxe o conceito dos « complexo muséales », os bairros de museus ou os *Museumsquartiers*, como o de Viena, na Áustria, ou o *MuseumIsland* de Berlim, na Alemanha, ou o ainda em construção, complexo de museus de *Saadiyat Island*, em Abu Dhabi, nos Emirados Árabes.

A construção de diversos museus aglomerados numa mesma área, erguidos lado a lado nos *Museumsquartiers*, fortalece a tendência de oferecer ao público o maior número de atividades culturais simultâneas num mesmo espaço, o que permite mutualizar o fluxo de visitantes e gerar um grande motor de agitação cultural e econômica. Uma vez que, essas verdadeiras cidades de museus constituem um inquestionável pólo de atração turística.

Os anos 2000 trouxeram a globalização aos museus, que começaram a exportar seus serviços, prestar consultoria e a alugar seus acervos, através da criação de filiais regionais e internacionais. O Centro Pompidou em Paris, além da sua filial em construção no norte da França, em Metz, negocia um novo museu na China. Enquanto, o sexto Guggenheim está em construção em Abu Dhabi, nos Emirados Árabes, ao lado da nova filial do Museu do Louvre, prevista para 2012. Ainda o Museu do Louvre, símbolo máximo do museu-empresa, lança em solo francês, a Lens, uma nova filial que pretende transformar o espaço de uma mina fechada, num moderno prédio equipado com todos os pré-requisitos de um museu do século XXI: livraria, midiática, auditório, restaurante, seguido de um projeto de revitalização da região.

Atendendo a novas demandas de retorno e visibilidade e a uma nova lógica de funcionamento, os museus pós-anos 2000, criaram suas próprias marcas, desenvolveram produtos derivados, e se lançaram na construção de filiais em outras partes do planeta. O museu não escapou a revolução midiática global.

## 6- CONTRIBUIÇÕES DESTE ESTUDO PARA A AVALIAÇÃO DO PANORAMA DOS MUSEUS NO BRASIL

Após uma breve análise das políticas públicas implantadas nos museus franceses, é possível dizer que tal modelo de gestão se apresenta como pragmático para pensar as transformações ocorridas no papel dessas instituições nos últimos anos.

A importância de compreender o sistema de gestão dos museus nacionais franceses é também poder repensar o modelo brasileiro, uma vez que as políticas francesas servem de inspiração para as estratégias adotadas em outros países de tradição museais recentes, como o Brasil. Diversas medidas adotadas na gestão de museus no Brasil, nos últimos dez anos, têm como referência o modelo francês, apesar das diferenças históricas e estruturais entre esses dois países.

A elaboração do *Plano Nacional de Museus*, desenvolvida pelo Ministério da Cultura, em 2003, contou com a participação da comunidade de museologia brasileira e foi fruto de debates sobre os novos caminhos do museu. Nesse contexto, podemos ressaltar no conjunto de ações propostas, medidas que refletem a opção francesa de administração dos museus.

A adoção de determinadas políticas aponta claramente para a implantação de políticas que tem como referência às estratégias postas em prática nos museus franceses. Iniciativas como a criação do selo *Museus Brasileiros*, em 2003, assinalam a grande influência do modelo de gestão francesa, nas escolhas administrativas do projeto para os museus brasileiros. O selo, a semelhança do selo « Musées de France », permite a toda e qualquer instituição museológica ou entidades ligada, mediante determinados requisitos, obter o selo, mesmo em se tratando de instituições privadas, porém sem a condição de passar sua gestão para o Estado, como acontece no caso francês.

A criação, em 2004, do Observatório de Museus e Centros Culturais, inspirado no *Observatoire Permanent des Public* francês, é mais um exemplo dessa política. O Observatório é uma estrutura interinstitucional, mantida e coordenada, em parceria, pela Fundação Oswaldo Cruz: Museu da Vida, Casa de Oswaldo Cruz, Fiocruz de Brasília, o Departamento de Museus e Centros Culturais do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), o Museu de Astronomia e Ciências Afins, a Escola

Nacional de Ciências Estatísticas e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatístico (IBGE). Porém, as instituições francesas para a gestão dos museus trabalham em parceria com suas ramificações regionais e algumas vezes com outros órgãos do governo. Enquanto que, uma iniciativa como esta no Brasil, conta com a participação de instituições que não estão relacionadas diretamente aos museus, uma vez que a estrutura interna das instituições encarregadas unicamente da gestão do museu, não possui ainda a logística necessária para botar em prática um projeto nacional de avaliação do público.

A adesão dos museus ao Observatório é voluntária e ainda não atingiu a totalidade dos museus nacionais. Em 2005 e 2006, o Observatório analisou o perfil dos visitantes dos museus da região Sudeste, porém os resultados ainda não podem ser consultados no *site* dedicado ao programa. A pesquisa de 2008, em fase inicial, pretende fazer o levantamento da produção acadêmica brasileira sobre os museus. Os resultados até o momento mostram que, de 1977 a 2007, apenas 177 trabalhos de pesquisa de nível superior foram produzidos sobre os museus, dentre eles 22 no Estado do Rio de Janeiro<sup>17</sup>.

A quantidade pouco expressiva de pesquisas realizadas sobre o modelo brasileiro de gestão dos museus é um dos fatores que reforçam a importância de um estudo nesse sentido e chamam a atenção para uma escassez de produção de soluções de gestão brasileiras, pensadas dentro da problemática nacional e não apenas a adaptação das políticas adotadas em outros países.

Logo, uma produção acadêmica pouco expressiva sobre o tema, assinala ainda a carência de formações de nível superior voltadas para o setor. Atualmente o Brasil possui sete cursos superiores de formação em museologia: na Universidade do Rio de Janeiro (UNI-RIO); na Universidade Federal da Bahia (UFBA); na Universidade do Rio dos Sinos (UNISINOS); na Universidade de São Paulo (USP); na Universidade Federal de Goiás (UFG); na Universidade Federal do Rio Grande do Sul; (UFRGS) e no Núcleo de Estudos Museológicos do Estado de Santa Catarina (NEMU)<sup>18</sup>.

O *Plano Nacional dos Museus* pretende reformular o currículo das formações existentes e principalmente estimular o surgimento de outros cursos, numa política de capacitação e formação na área, que visa favorecer a produção de conhecimento, uma

---

<sup>17</sup> Fiocruz, 2007.

<http://www.fiocruz.br/omcc/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=79&sid=5> Bases consultadas BDTD

<sup>18</sup> 2008 <http://www.revistamuseu.com.br/emfoco/emfoco.asp?id=2067>

vez que o próprio Ministério da Cultura Brasileiro reconhece como um dos problemas do setor, a carência de profissionais capacitados, a escassez de cursos superiores nessa área, a inadequação dos currículos, a carência de uma política editorial e a falta de intercâmbio entre os museus e as instituições de ensino.

Como parte desta política de renovação dos museus brasileiros, o Cadastro Nacional dos Museus, desde 2006, já catalogou cerca de 2 500 instituições públicas e privadas. Um projeto, realizado em parceria com o governo espanhol por intermédio da Organização dos Estados Ibero-Americanos, prevê a criação de uma rede de produção e compartilhamento de dados sobre os museus a semelhança do *site Muséofile*<sup>19</sup>, que abriga o cadastro francês de museus.

O panorama dos museus no Brasil nos lança em um universo de 2 106 instituições museológicas, dentre as quais apenas 41 pertencem à estrutura administrativa do IPHAN (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional) e, portanto, são ditas nacionais<sup>20</sup>. Essas instituições abrigam os mais variados tipos de acervo, desde Belas-Artes e etnografia, aos museus de história natural e de tecnologia.

Os museus no Brasil não estão inseridos em uma grande tradição em torno dessas instituições. Ou seja, eles não representam desde sua criação um lugar de produção e transmissão da « cultura ». Seu papel como produtor e difusor cultural é ainda recente no contexto brasileiro.

Disputas políticas e uma herança de instituições, grosso modo, mal equipadas, as quais apresentam problemas relacionados ao seu funcionamento institucional e que raramente conseguem conjugar suas missões de preservação, exposição e pesquisa.

O caderno *Política Nacional de Museus* lançou em 2003, as novas bases para as medidas a serem implementadas pelo Ministério da Cultura brasileiro, com o objetivo anunciado de promover a valorização e a preservação do patrimônio cultural brasileiro, visto como um dispositivo de inclusão social e cidadania. Desta forma, o desenvolvimento das instituições musicológicas permite a criação de novos processos de produção e institucionalização de memórias constitutivas da diversidade social, étnica e cultural brasileira<sup>21</sup>.

---

19 *Muséofile*: <http://www.culture.gouv.fr/documentation/museo/> O *site* abriga dados de museus que não estão sobre a administração do Estado.

20 Fonte: Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN)

21 Fonte: Sistema Brasileiro de Museus: [http://www.museus.gov.br/sbm\\_apresentacao.htm](http://www.museus.gov.br/sbm_apresentacao.htm)



Nesse contexto foi criado em 2004, o *Sistema Brasileiro de Museus*, braço do Ministério da Cultura responsável por zelar pela aplicação dessa política no âmbito nacional. Sua missão é integrar os museus brasileiros e seus acervos, registrar e disseminar conhecimentos, além de promover ações de capacitação, pesquisa e difusão.

O conjunto dessas estratégias prevê a informatização dos acervos, a capacitação de pessoal especializado, a integração entre os museus, a modernização de seus espaços e da forma de gestão, assim como impulsionar o financiamento e as aquisições de novos acervos.

Os reflexos dessa política podem ser notados na multiplicação do orçamento destinados aos museus. Em 2001 e 2002, os recursos giravam em torno de 20 milhões de reais para o conjunto dos museus nacionais, enquanto que em 2005, eles representavam cerca de 90 milhões de reais. Segundo os dados do Departamento de Museus e Centros Culturais do IPHAN, também houve um aumento do número de visitantes, que passaram de cinco milhões por ano, em 2003, para 20 milhões, em 2005.

Um aumento da criação de novos museus e reformas de instituições já existentes também pode ser sentido em menor escala no Brasil, depois de 1990. Foram inaugurados o Museu de Arte Moderna Aloísio Magalhães (Recife), o Museu de Arte Contemporânea do Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura (Fortaleza), o Museu Vale do Rio Doce (Vila Velha), o Museu de Arte Contemporânea de Niterói e o Museu Oscar Niemeyer (Curitiba). Enquanto, o Museu de Arte Moderna da Bahia (Salvador), o Museu de Arte da Pampulha (Belo Horizonte), o Museu de Arte Moderna de São Paulo e a Pinacoteca do Estado de São Paulo passaram por reformas<sup>22</sup>.

O aquecimento do setor museal no Brasil, a partir da década de 1990, é o reflexo de uma modernização dessas instituições em escala global. Guardadas as devidas proporções, o ganho de importância dessa instituição no período é o equivalente brasileiro da expansão do setor, na França a partir da década de 1980.

Porém, esse aparente período de prosperidade em que vivem os museus brasileiros, se deve, sobretudo à criação da Lei de Incentivo à Cultura, a Lei Rouanet, em 1999. Uma vez que o aumento de recursos destinados aos museus foi seguido de um crescente aumento dos recursos destinados especificamente ao patrimônio cultural brasileiro, via Lei Rouanet. Os recursos investidos passaram de cerca de 39 milhões no primeiro ano, a mais de 134 milhões em 2007<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> <http://www.pacc.ufrj.br/z/ano3/01/artigo02.htm>, DOS SANTOS, Moacir

<sup>23</sup> <http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2008/04/comparativo-ano-area-cultural.pdf>

A lei permite a redução de impostos mediante o apoio a projetos culturais. O que foi visto por empresas privadas como a possibilidade de utilizar a verba antes destinada aos impostos em projetos culturais que representam, sobretudo, publicidade « gratuita » para elas mesmas. A verba pode, dessa forma, ser empregada na elaboração e execução de exposições, mais também na reforma e criação de espaços culturais dentro dos museus públicos.

Esse contexto beneficiou o surgimento de diversos centros culturais privados, principalmente por iniciativa de empresas do setor financeiro que aproveitaram a possibilidade de investir em seus próprios espaços, dinheiro que antes era destinado aos impostos.

Grande parte dos recursos capitados pela Lei de Incentivo a Cultura foi investido em exposições temporárias voltadas para o grande público. Uma escolha estratégica, que favoreceu a ida ao museu de um grande número de visitantes, desconhecidos até então desse tipo de instituição, abrindo espaço para a sua popularização.

Em contrapartida, investimentos dessa natureza foram eleitos em detrimento de investimentos na estrutura física e administrativa dos museus, assim como na sua modernização, na capacitação de pessoal e na formação de um acervo permanente.

Essas exposições temporárias são em sua maioria organizadas por produtoras, enquanto as obras apresentadas são em geral oriundas de empréstimos internacionais. Logo, uma política fundamentada em eventos não beneficia a consolidação de uma estrutura sólida de gestão para os museus e não representa investimentos em sua manutenção como espaços produtores e capazes de desenvolver ações culturais autônomas.

Porém, esses investimentos em eventos pontuais são de grande interesse para o investimento privado, à medida que representam um grande retorno de imagem. Na França, contrariamente ao que ocorre no modelo norte-americano de gestão do patrimônio museal, o mecenato representa apenas uma pequena parcela do investimento destinado aos museus públicos. No entanto, há uma lei de incentivo ao mecenato que propõem reduções fiscais de até 60% mediante um mínimo de investimento de 0,5% do volume de negócios da empresa e de até 90% na compra de uma obra de arte considerada de interesse nacional. A Lei de Incentivo à Cultura brasileira segue, grosso modo, o mesmo princípio de renúncia fiscal.

Os museus oferecem como contrapartida para esses investidores, uma associação

do nome da empresa ao de uma instituição de prestígio, garantia de boa imagem e reputação diante de seus clientes. A parceria proporciona ainda benefícios relacionados à comunicação, presença do logo do investidor nas ferramentas de comunicação do próprio museu, além de uma série de privilégios.

Porém, o mecenato encontra resistência diante da tradição secular de intervenção do Estado no domínio cultural francês. Esses investimentos privados chegam ao museu muitas vezes via associações de amigos do museu, os quais financiam a compra de obras e até reformas nos prédios ou ainda via o aluguel de espaços.

Criada em 1996, a Fundação do Patrimônio francês, disponibiliza aos proprietários privados de bens de valor histórico e artístico não classificados e não inscritos no patrimônio francês, um selo que permite um regime de redução fiscal mediante a reformas e trabalhos de conservação dos mesmos. Como forma de incentivar a conservação e a restauração desse patrimônio por particulares, diminuindo as despesas diretas do estado.

No Brasil, a diversificação das formas de financiamento das instituições museais deu-se, sobretudo, através da implantação da Lei Rouanet e do aluguel de espaços dentro dos museus. Os dados do Ministério da Cultura mostram que os valores investidos no patrimônio cultural, via Lei Rouanet, representavam 40 milhões de reais em 1999, enquanto que em 2007, o montante de investimento passou para a casa dos 135 milhões de reais<sup>24</sup>.

As mudanças nas formas de financiamento e o aumento dos recursos aplicados não foram os únicos responsáveis pelo aquecimento do setor. A elaboração de um plano de ação específico para os museus, a criação do Sistema Brasileiro de Museus e uma mobilização de profissionais e governo, inspirados por uma tendência internacional de renovação dessas instituições e de delimitação e valorização do patrimônio cultural, fazem parte do conjunto de fatores da ainda insipiente modernização desses espaços. A aprovação de novas medidas jurídicas nos últimos anos, a fim de respaldar as ações administrativas, como o Projeto de Lei nº 7.568 aprovado em 2008, que estipula a elaboração e implementação de um plano museológico visando identificar os espaços patrimoniais e o público alvo dos museus, para padronizar a gestão dessas instituições; e o surgimento de eventos recentes, como o Fórum Nacional de Museus, em sua terceira edição em 2008, são exemplos das transformações recentes no conjunto dos museus brasileiros.

---

<sup>24</sup> <http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2008/04/quantitativo-com-captacao-ano-area.pdf>

## 7-CONCLUSÃO

Assim, após traçar uma breve trajetória da evolução do museu na França, em especial em relação ao período posterior a criação do Ministério da Cultura e da Comunicação francês, é possível estabelecer as bases para o novo museu e sua função midiática.

A história é o motor das mudanças, as modificações nas relações de produção interferem nas relações sociais. O museu das coleções reais se torna o museu de massa. Seus espaços culturais foram adaptados a uma sociedade globalizada e midiaticizada sob a regência do público e do consumo cultural.

O museu-empresa, pólo de atração turística está em expansão. A criação de novos centros e a implantação de filiais de museus célebres em outros países é um indicador da internacionalização do museu como instituição. Nesse contexto, nos podemos assinalar as transformações do museu, guiadas pela implantação maciça de estratégias de marketing. Visto com bons olhos, essas estratégias de marketing são percebidas, em quase todas as instâncias, como um sinal de progresso e revitalização na velha e esquecida instituição museal. Uma modernização sedutora que visivelmente multiplicou a freqüentação desses espaços e igualmente seu orçamento.

De acordo com Marec (2007), nós podemos falar em uma « revolução » do museu que, no entanto não foi temática e sim social e midiática. O museu se consolidou como uma mídia, uma vez que ele é um produtor de informações e de mensagens.

Os equipamentos culturais não só aumentaram em número, mais modificaram suas abordagens e demandas comunicacionais. Essas modificações têm estreita relação com a importância do público na concepção da instituição. Desta forma, o museu se estrutura como mídia, ou seja, como um dispositivo técnico que comunica informações e organiza relações com o público dentro de um sistema institucional.

Partindo da análise do sistema francês de gestão dos museus, evidenciando as políticas públicas adotadas para o seu desenvolvimento, nós podemos lançar as bases para uma metodologia comparativa, a fim de compreender a realidade do museu em outros países. Desta maneira, é possível lançar um olhar em direção aos museus públicos brasileiros, para estabelecer um panorama da política comunicacional adotada

por esses estabelecimentos nos últimos dez anos.

Esse estudo inicial, mais do que apresentar respostas e conclusões finais, apresenta-se como a primeira parte de um projeto de pesquisa mais aprofundado e amadurecido sobre o sistema brasileiro de gestão e comunicação dos museus, a ser desenvolvido ao longo de um mestrado ainda neste mesmo ano.

A análise comparativa entre o sistema francês de gestão pública do museu e o sistema implantado no Brasil, não tem como objetivo sugerir a adoção de um modelo e nem estabelecer comparações, sem levar em consideração as diferentes realidades em que se inserem esses estabelecimentos e os orçamentos que eles dispõem. Ela pretende apenas, definir de maneira simplificada, o panorama da gestão e comunicação dos museus no Brasil e ressaltar as medidas adotadas, especificamente nos últimos anos, e que vêm traçar os novos rumos da instituição.

A nova fronteira do museu como ferramenta do desenvolvimento social e econômico, nos convida a pensar o museu também fora do contexto francês e refletir de que maneira ele desempenha sua função pública na sociedade atual.

A carência de estudos sobre as ações comunicacionais dos museus no Brasil é visível, assim como a falta de cursos de especialização nessa área. Comunicação voltada para museus é ainda um campo novo, pouco explorado, onde há muito a ser feito. Ações pontuais que visam modernizar e profissionalizar a comunicação nos museus brasileiros têm sido implementadas nos últimos anos, como um reflexo das modificações que ocorrem nos museus em escala global e que já são sentidas na realidade brasileira.

## 8-REFERÊNCIAS

- ANDRIEUX, Jean-Yves. **Patrimoine et Société**. Presses Universitaires de Rennes, Rennes: 1998.
- BENHAMOU, Françoise. **L'économie de la culture**. La Découverte, Paris: 2004.
- DEOTTE, Jean-Louis. **Le musée, l'origine de l'esthétique**. L'Harmattan: Paris, 1993. p 11
- CAILLET, Elizabeth; COPPEY, Edile. **Stratégies pour l'action culturelle**. L'Harmattan, Paris: 2003.
- CAILLET, Elizabeth. **A l'approche du musée, la médiation culturelle**. Presses universitaires de Lyon, Lyon : 1995.
- CALLU Agnès, **La Réunion des musées nationaux 1870-1940: genèse et fonctionnement**, Ecole de Chartes, Paris: 1994.
- CARDONA, Jeannine et LACROIX, Chantal. **Statistiques de la culture, chiffres clés**. La Documentation Française, Paris: 2007.
- CAUNE, Jean. **Culture et Communication**. Presses universitaires de Grenoble, Grenoble: 1995.
- COULANGEON, Philippe. **Sociologie des pratiques culturelles**, La Découverte, Paris: 2005.
- CREDOC- OBSERVATOIRE DE L 'ENERGIE, Enquête. **Conditions de vie et Aspirations des Français**. 2005.
- FONTANEL, Béatrice. **L'odyssée des musées**. Editions de la Martinière, Paris : 2007.
- GERVEREAU L'orant, **Vous avez dit musées? Tout savoir sur la crise culturelle**. CNRS éditions, Paris: 2006.
- HUYSEN, Andares. **Memórias do modernismo**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1997.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R.; FRERY, F. **Stratégique**. Pearson Education, Paris : 2005.
- MAIRESSE, François; DESVALLEES, Antre. **Vers une redéfinition du musée?**. L'Harmattan, Paris: 2007.
- MAREC LE, Geôle. **Publics et musées, la confiance éprouvée**. L'Harmattan, Paris: 2007.

MONTANER, Joseph. **Museos para el nuevo siglo**. Editorial Gustation Gila, Barcelona: 1989.

PACA. AGCCPF section. **Musées: outils de développement pour le tourisme et pour l'économie locale**. Phage éditions, Lyon: 2004.

POULOT Dominique, **Une histoire des musées de France, XVIII-XX siècle**. La Découverte, Paris : 2005.

RASSE, pool. **Techniques et cultures au musée**. Presses universitaires de Lyon, Lyon :1997.

RECOURS Alfredo. **Musées de France, bilan et perspectives**. Les documents d'information de l'Assemblée Nationale, Paris : 2000.

STRAUSS, Lévi. **La pensée sauvage**. PUF, Paris : 2004.

SUMA, Stéphanois. **Musées 2, architectures 2000-2007**. Actes Sud, Milan: 2007.

TOBELEM, Jähen-Michel. **Le nouvel âge des musées: les institutions culturelles au défi de la gestion**. Arnheim Colin, Paris: 2005.

YÚDICE, Jorge. **A Conveniência da Cultura**. Belo Horizonte:UFMG, 2004.

### **Sites**

[Ap.:/www.culture.gouv.fr/culture/historique](http://www.culture.gouv.fr/culture/historique)

<http://www.parisinfo.com/musees-monuments-paris/musees-/musees-prives>

[Ap.:/www.culture.gouv.fr/documentation/joconde/fr/partenaires/AIDEMUSEES/journee/journee-pres.htm](http://www.culture.gouv.fr/documentation/joconde/fr/partenaires/AIDEMUSEES/journee/journee-pres.htm)

[http://icom.museum/index\\_fr.htm](http://icom.museum/index_fr.htm)

<http://www2.culture.gouv.fr/deps/fr/index-stat.html>

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/064000880/index.shtml>

<http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2008/04/comparativo-ano-area-cultural.pdf>

<http://www.pacc.ufrj.br/z/ano3/01/artigo02.htm>

<http://www.fiocruz.br/omcc/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=79&sid=5>

<http://www.culture.gouv.fr/documentation/museo/>

[http://www.museus.gov.br/sbm\\_apresentacao.htm](http://www.museus.gov.br/sbm_apresentacao.htm)

<http://www.revistamuseu.com.br/emfoco/emfoco.asp?id=2067>

### **Revistas**

GEO DECOUVERTE. **Les plus beaux musées de Paris**. Hors-Serie. 2007.